DOCUMENT RESUME

ED 104 441 IR 001 845

AUTHOR	Flener, Jane G.
TITLE	Newer Approaches to Personnel Management.
INSTITUTION	California Univ., Berkeley. Univ. Libraries.
PUB DATE	Nov 74
NOTE	23p.; Paper presented at the General Council Meeting of the International Federation of Library Associations (40th, Washington, D.C., November 16-23, 1974); Best Copy Available, printed in small type may reproduce poorly
EDRS PRICE	MF-$0.76 HC Not Available from EDRS..PLUS POSTAGE
DESCRIPTORS	Employment Practices; Equal Opportunities (Jobs); *Librarians; Library Technicians; Management; *Personnel Management; *Personnel Policy; *Staff Role; Staff Utilization; *University Libraries
IDENTIFIERS	IFLA 74; *Library Administration; Participative Management

ABSTRACT

The rapid growth of university libraries in recent years required changes in the ways of dealing with staff including the re-evaluation of personnel procedures and policies. Changes were brought on by laws regulating fair employment practices, equal opportunity of employment, and affirmative action and by the rising demand of staff to be consulted about matters related to them and their work. Management practices from the business world were introduced in libraries in an effort to provide an opportunity for staff participation. Several university libraries--including Cornell, Columbia, and the University of California libraries at Berkeley and Los Angeles--and the Library of Congress have been working to involve staff in making decisions affecting their work and in providing opportunities for individual growth within the overall goals of the library. More planning toward involving staff in a meaningful way will include recognition of the individual's ability to contribute within a developing organizational structure. (Author/PF)

ED104441 — 2

BEST COPY AVAILABLE

4 F

(VII/2)

Newer Approaches to Personnel Management

The rapid growth of university libraries in recent years required changes in the ways of dealing with staff. Among those changes was the re-evaluation of personnel procedures and policies. Some of these changes were brought on by law regulating fair employment practices, equal opportunity of employment and affirmative action. Along with this legislation, there appeared a social consciousness evidenced by the rising demand of staff to be consulted about matters related to them and their work.

Management practices from the business world were introduced in libraries in an effort to provide an opportunity for staff participation that business had already recognized. Several university libraries including Cornell, Columbia, the University of California libraries at Berkeley and Los Angeles and the Library of Congress have been working in many ways to involve staff in making decisions affecting their work and in providing opportunities for individual growth within the overall goals of the library. Personnel development has become a more important element in many programs of working with staff. Such programs give opportunity for the growth and development of the individual libraries as plans are made to meet new demands of the techniques and services libraries provide. From my observations in the United States, more planning toward involving staff in a meaningful way will include recognition of the individual's ability to contribute within a developing organizational structure.

Jane G. Flener
Associate University Librarian
University of California, Berkeley

U S DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION & WELFARE
NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION
THIS DOCUMENT HAS BEEN REPRODUCED EXACTLY AS RECEIVED FROM THE PERSON OR ORGANIZATION ORIGINATING IT. POINTS OF VIEW OR OPINIONS STATED DO NOT NECESSARILY REPRESENT OFFICIAL NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION POSITION OR POLICY

IR 001 845

NEW APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT

John S. Flamer, Associate University Librarian
University of California, Berkeley

Libraries have grown rapidly in the past twenty-five years, and many changes have taken place in the environment surrounding libraries. During the affluent sixties, with changes in living patterns and the global rise of social consciousness, librarians began to see their role in new and different ways. Many librarians traveled abroad; many more, in America--through professional contact with librarians at other institutions--gained a basis for comparing different systems. Scholars were in touch with colleagues of similar interests around the world.

In the United States a demand grew for more institutions of higher education to meet the desires of a broader base of educated people. This, in turn, created a need for storehouses of knowledge and a concurrent need for librarians to assist in providing better access to this knowledge. The ensuing construction of numerous, large library buildings often had an upsetting influence on service and social patterns within the libraries. These libraries required librarians of a different order: space planners, accountants, programmers, systems analysts, personnel managers.

Initially, problems developed in this dynamic climate. Sheer size alone heightened the problems, which in themselves were often familiar. U.S. federal law set standards to insure fair employment and equal opportunity for all races, sexes, and creeds. Federal funding for libraries, which was considerable in the sixties, was now granted on the basis of library conformance to federal standards. Libraries took extra care to assure that job selections were made without prejudice.

Although employee organizations have long been operating in libraries, their function was primarily a social one. However, in recent years, these organizations have provided a forum for voicing staff concerns: hours, wages, working conditions, and promotions. Organized labor unions entered libraries during the sixties.

Despite the expansion of the library's functions during these years, organization of library management altered little. Library managers had not learned from the experiences of other large organizations how to deal with large staffs, and the staffs had not effectively communicated their needs. Instead, library administrators focused their energies on the development of great book collections--an activity, which, unfortunately, is no longer financially possible at this time in our history. Ironically, it would appear even more important to develop a staff prepared and desirous of making these great collections more readily available for today's user.

Librarians in the academic community have come to the realization that they often must have as much education as faculty members, but without the same compensations or benefits and without a voice in pertinent affairs of the university. From this feeling of frustration, librarians began to demand recognition as academic personnel; this demand provided an opportunity to organize for a common purpose. The level of expectation of

librarians continues to rise as does the demand for librarians with additional academic degrees.

By the mid-sixties reorganizations for better management in libraries began to emerge. More libraries were recognizing the need to apply certain business skills and techniques to operate more effectively. Programs and workshops in library management began to appear. Some were sponsored with federal funds and others by library schools across the country.

The change to a new style of administration necessitated training those who had long been working under the previous style in the principles of new management, such as, management by objectives, planned program budgeting systems, and participation in decision-making. Library administrators sometimes have a difficult time learning new ways of operating, but they are not the only ones who face adjustment problems. Contrary to one's expectations, even younger staff members often do not fully understand the scope of new management techniques. Training is therefore necessary to acquaint all staff with the techniques and responsibilities of decision-making processes. This is not easy. But librarians have begun to see that they must keep abreast of the events in their own library, particularly if they would like to move to a position outside their current assignment. And often, inside candidates include the best available persons for new positions. During the affluent years, librarians were frequently asked to learn a new language or study the uses of the computer for libraries. These accomplishments are still needed. No longer can the librarian be characterized as the shy, cloistered type (if ever that was the case), but as one who voices the needs and desires of the profession and who seeks opportunities to further individual growth.

One way to engage staff in the operations of the library was to enlist them in the decision-making process, previously the province of administrators. For the first time many libraries tried to establish their goals with staff contributing and then jointly organizing toward accomplishing those goals. Staff, it was felt, should have some say in matters affecting them or in decisions that they would be expected to implement. Yet, the library administration still retained sole authority as to the final decision.

Communication is always cited as a major problem in large organizations, and the library is no exception. Traditional organization by departments--with catalogers knowing little about the demands made on the reference staff and both little aware of the serials operation--real barriers to any formal communication exist within the library. Effective communication among staff would thus require planning and the assurance that staff could be informed on working matters and have an opportunity to contribute.

We now have librarians with broader cultural backgrounds and education. Why could they not play a valuable role in overall operations? This indeed places more responsibility on those librarians who undertake professional decision-making and will take away considerable time from

their assigned positions. Though some support fuller use of the librarian's skills, many staff feel their assigned position is more important and interesting than having to consider someone else's problems through the staff participation mode. This mode undoubtedly consumes much time and the rewards are not always immediately evident. It also strains library performance. Although it is important for staff to develop their full potential, it is also important for the library to perform its traditional functions; not everyone can have an exciting 40-hour-a-week job. Group responsibility for decision-making can also slow down library processes. Representatives of the librarians might wish to poll their colleagues on all important matters and this process tends to hold up action on a decision.

One mode of active staff participation has been directed to promotion and tenure and, in turn, peer review. Development of the peer review process has brought forth a number of problems. Although faculty employ a similar process, their working relationships differ from librarians. Faculty work individually, whereas the librarian, in most instances, works in a closer interdependent relationship with colleagues to perform assignments and meet the needs of patrons. Thus, for librarians, critical judgments of colleagues might jeopardize working relationships. In addition, determining professional library activities and setting standards of their performance is somewhat more difficult for librarians than for faculty, who have traditional precedents for such evaluation.

In order to prepare staff to work in a changing environment, many libraries provide opportunities for taking classes on library time. Some have offered lower fees and, in a few instances, financing is provided for training related to the staff member's library assignment. In-house workshops designed to improve staff job performance and prepare for further growth and promotion are held by training coordinators. In addition, good staff development programs can benefit the library and its staff. Staff can be encouraged to take classes related to their assignments; to visit other libraries of a similar nature; to rotate positions within the library and so learn the scope of library operations; and to seek professional assignments outside their regular work. The supporting staff is critical in achieving the goals of the library and thus relevant training should be encouraged.

Leadership, as exemplified by the head of the library, will greatly affect how the staff views itself and its relationship to those library goals that the staff helped to establish. Hopefully, library administration and staff view the library's goals in the same light and can proceed to implement them in the best possible way for that particular library. What is the best way for one library, however, is not necessarily the best for another. Traditional staff leadership and patterns of operation will in part dictate how each library should approach achievement of its goals. Good communication throughout the staff is, in any case essential, through newsletters, staff meetings, distribution of committee minutes and of pertinent local and national documents, and any other suitable way used in the library. Communication upward, as well as downward, is also important. Attention should be given to developing avenues for information to travel from the staff to the administration

as well as among the staff. Information must travel across lines and departments if staff involvement is to be a profitable mode of operation.

Since a major goal of most libraries is service to its community, it is necessary to have a well trained and able staff to exploit the resources of the library to the best advantage of the library patron. Staff must be performing jobs that they do well and for which they receive recognition from colleagues and administration. Job satisfaction with appropriate compensation in a climate which is stimulating seems to be among the primary considerations of good staff performance. Supervisory training in some places has become compulsory for those who must oversee and be responsible for the work of others. Supervisors are taught skills in, for example, using constructive criticism and in working toward a dynamic rather than a static situation. Staff development and in-service training coordinators are being named on a number of staffs. These coordinators help members of the staff secure the needed training to become more effective in their positions and to be prepared for better positions as they become available. Inherent in this approach is a recognition of individual worth and an interest in personal development. With such persons on the staff designated to help with the on-the-job problems and their solution on an individual basis, staff are being given an opportunity to advance at their own pace. In this way, the library can be propelled toward its overall goals while the individual working in the library can fulfill personal goals as well.

Time and money, however, are needed for staff development programs. Often, staff do not like to give up time from assigned work to participate. In my opinion, this feeling should be respected; hopefully, if the new way is successful, encouragement to participate will not be needed. However, staff who are not interested in overall library operations will probably have little to contribute outside their immediate area of responsibility. Securing funds and making time for these matters must be worked out with due consideration for the services of the library and the commitment of the university.

New or increased administrative responsibility is no longer the sole basis for promotion in many libraries. Many promotional schemes provide for those who excel in a specialty to achieve the top rank without having major administrative responsibilities. Although this change seems to be a major breakthrough, at this time, its implementation seems far from simple. We must work to develop new promotional standards and guidelines for their achievement. The evidence of professional responsibility of the order that many administrative posts demand will need to be very carefully set forth.

Staffing patterns may be another productive way for librarians to affect library operations while individually preparing for a broader professional goal. Temporary assignments could cover a librarian working with the systems staff in computerizing serials or documents information; a reference librarian placed part-time in the documents area; or an exchange of reference staff members in different units of the library to give them a taste of patron demands on the resources of the library unit.

This is a major break from the past when a bureaucratic and hierarchial structure was more concerned with production.

Inherent in all these ways of working with people in libraries is the concern for the individual. High priority for human resources is the pattern of the day as is reflected nationally by recent legislation, e.g., Fair Employment Practices Act, Executive Order 11246, embodying non-discrimination and affirmative action.

In recognition of the need for a new approach to the problems facing larger libraries, the Association of Research Libraries, composed of the larger academic and research libraries in the U.S. and Canada, established an Office of Management Studies. In the sixties there was movement for change in large libraries. The Library of the University of California at Los Angeles began its program for a new look at its organization in 1968. Since that time, the Los Angeles campus library has undergone extensive operational changes. There are a series of committees which cover a range of activities and advise on making policy. This process is constantly being reviewed and refined as staff and administration learn to work more effectively within the new structure. Communications has been a primary concern in this process.

The Cornell University Library is another major library which has invested a great deal of time and money in a new style of operation. A committee structure offers staff opportunities to learn about management principles through in-house workshops, and, more recently, a special American Management Association program has been set up. Because it takes time for the results of these new styles to be assessed, their full impact is yet to be determined.

As a result of the interest by the Association of Research Libraries, Columbia University Libraries became a participant in a Booz, Allen & Hamilton survey. This firm of management consultants launched a detailed investigation of the organization and staffing of the libraries of Columbia University during 1970-71. The purpose of the survey was to strengthen library services at Columbia and to provide guidance for the improvement of other university libraries. Since this study, many university libraries have engaged in the Management Review and Analysis Program sponsored by the Association of Research Libraries Office of Management Studies. These studies have resulted in recommendations for new approaches to personnel, such as: providing for new staff specialties in order to add new capabilities to library programs; enhancing opportunities for staff involvement in decision-making and policy formulation; and creating new career patterns allowing for individual pursuit of professional, scholarly, or administrative interests.

Such interest in new ways of managing libraries should lead to further experimentation in working with staff problems and eventually produce a mode of operation more satisfactory to the library as a whole. Involving staff in policy making is not easy to implement and it cannot be expected that a large organization will move rapidly from an established mode of operation to an unknown way without due hesitation on the part of

many involved, not the least of which will be some of those in administrative positions.

Some of these recommendations already have been interpreted and put into practice by several libraries. The Library of Congress, for example, has been affected by its obligation to meet federal regulations. In the past two years, offices for equal employment opportunity and affirmative action programs have been established. The affirmative action program provides training programs and counseling for individuals interested in a career plan. The Library of the University of California, Berkeley, has positions for an affirmative action coordinator and a staff development coordinator; in addition, there is an established position of in-service training coordinator, who works with staff to upgrade performance and encourage participation in classes, workshops, and institutes designated to increase awareness of new techniques and allow for advancement in rank in meeting the needs of the library.

In order to involve staff in planning, the Library at the Berkeley campus established a Staff Development Committee with professional and non-professional staff members appointed by the Librarian's Advisory Committee and the Berkeley division of the Librarians' Assembly of the University. This group produced a report which made recommendations for a staff development program and cited communication as one of the basic problems. After consultations with persons knowledgeable in the field of staff development and continuing education, the Staff Development Committee decided that a workshop on communication should be held to draw participants from all levels in the Library. Some 75 staff attended this workshop in February of 1974. Staff members were invited, but attendance was not compulsory. As it turned out, there was not space for all members of the staff who applied. Now a module is being developed with the communication specialists so that this communication workshop can be continued with staff who attended the February workshop serving as facilitators. This will be quite a different type of communication workshop from that presented by the specialists, but hopefully many of the same benefits will be derived from this approach as from the original workshop concept. Without the commitment of money and the support of the University Administration, this program would not have been possible.

It is too soon to estimate the full value received from this one workshop at the University of California, Berkeley Library. However, the general feeling among the staff who did participate is that they learned a great deal about the actual components of communication and the pitfalls to be avoided. A side benefit from the workshops was the opportunity for staff to meet their colleagues face-to-face, whereas previously they might have known each other only by voice or phone. It provided an atmosphere for developing a rapport with staff members throughout the system.

For years, libraries have employed specialists in fields not usually associated with professional library training. Business officers have become fairly common in larger libraries as budget control becomes more complicated. People with backgrounds in computers as well as manual and automated systems are becoming more and more common as regular staff in

libraries. As noted earlier, personnel managers, with business experience and a behavioral science background, are being employed in libraries to supplement the traditional specialties of technical and public service, administration, rare books, and area or language specialties.

In attempting to combine the needs of the staff with user demands for library services, many approaches will need to be examined. Recognition will need to be given to staff expectations while, at the same time, considering the possibility of meeting these expectations within the framework of the academic community and society in general. New technology will undoubtedly play a major role in determining the modes of library reorganization that will meet the demands of a patronage requiring knowledge in many different forms from a wide spectrum of qualified staff members. Will it require the large book collections, which we have come to accept as necessary in our time? This is not a new idea, and with costs escalating at the present rate, it seems unlikely that support of such a magnitude as we have known in the past will be forthcoming. The staff of libraries must take these limitations into serious consideration when defining their expectations. Presently, many staff with degrees in various academic fields expect the same rights and privileges accorded to faculty members in universities during the first half of the century. These rights and privileges would appear to be changing in higher education. Will librarians in academia still be seeking such rights when they are no longer held by faculties?

Perhaps in the years ahead, libraries will attract different personalities whose attitudes toward their positions will be quite different from previous generations. In the meantime, we are faced with the problems of opening avenues for existing staff to make their own decision in adjusting to a new approach to librarianship.

Those of us in higher education are faced with the fact of decreased funding. Realistically, we know there must be major changes and we must prepare ourselves by developing the skills to cooperate effectively at the regional and national levels. No longer will each library be almost self-reliant. National dependence on the services of the Library of Congress, the National Library of Medicine, and the National Agricultural Library is an accepted fact. As this mode of operation develops, those in libraries will have to be more concerned with training personnel to articulate traditional library skills and the newer automated and computerized services.

None of what has been said is really new. Society is in rebellion against the depersonalization of relationships stemming from large organizations. It would appear that we will live for some time in a society where we will be considered a numbered transaction. Yet, the human element is much more difficult to live with, as it cannot be computerized. People are different and like to be considered as such. The new approach to personnel acknowledges this human need to be recognized as an individual with distinctive characteristics. Hopefully, in the years ahead we can design the organization of our libraries to offer such recognition and the opportunities for individual development within the framework of staff needs and the needs of the library to provide services for the patron.

As we see change in our libraries, we will find it necessary to prepare staff to move into the new order of the library by providing opportunities to understand new techniques. These must be translated into better ways of serving the patrons and making available the resources of both the traditional, printed materials and the newer media of information. I foresee no one way of accomplishing this solely within the existing library structure, but feel that many approaches must be provided to meet the needs of the staff and to make the library more effective in meeting the needs of its users. This might mean a specially trained staff to counsel staff and provide suggestions for developing the skills needed for upward mobility, a satisfaction which will appeal to many. Conceivably, there would be those who do not choose to meet the change and would prefer to remain in the same capacity, which they find meaningful. Forcing the situation would not be advisable, in my estimation, but gradual change is not to be denied. Leadership in providing a variety of opportunities will be an important element in making a smooth transition.

I would hope the field of librarianship will meet the need with imagination and consideration for the individual, both as staff and patron.

The author held a Council on Library Resources Fellowship, 1971-72, during which time she visited twelve of the larger university libraries of the United States investigating staff participation in decision-making in these libraries. Many of the observations included in this paper were a result of this experience.

FLENER, JANE

НОВЫЙ ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ КАДРАМИ.
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО КАДРАМИ.

DJHEIN FLINER
Джейн ФЛИНЕР, заместитель директора библиотеки Калифорнийского университета, Беркли

(реферат)

За последние 25 лет число библиотек значительно возросло, и библиотечные коллекции увеличились. Существенные изменения произошли и в обществе, которое обслуживают библиотеки. Библиотекари не сразу, но все же начали сознавать, что их роль и миссия изменились.

В США, как и в других странах, растущая потребность в образованных людях отразилась в расширении сети высших учебных заведений и, соответственно, в развитии библиотек и улучшении библиотечного обслуживания. Строительство крупных библиотечных зданий часто оказывает отрицательное действие на обслуживание и организационную структуру библиотеки. Таким библиотекам требовались библиотечные работники новой формации: специалисты по планировке помещений, по системному анализу, программисты, административные работники со специальной подготовкой для работы с кадрами.

Несмотря на расширение и усложнение функций библиотек, происшедшие за последние годы, принципы руководства и расстановки кадров изменились очень мало. Начальники отделов кадров ничего не почерпнули из опыта других крупных организаций по руководству большим штатом, а сотрудники не умеют в достаточно эффективной и убедительной форме заяв-

лять о своих нуждах. Руководители библиотек часто сосредоточивали свое внимание на увеличении фондов, что в наше время из-за растущего объема книжной продукции становится все более затруднительным и даже - невозможным.

Работники университетских библиотек пришли к заключению, что теперь им требуется образование на уровне профессорско-преподавательского состава, но что это пока не оплачивается на том же уровне и не дает им права голоса при решении общеуниверситетских проблем.

В середине 60-х годов начинаются реформы по реорганизации управления библиотеками. Многие библиотекари признают необходимость механизации хотя бы некоторых библиотечных процессов. Становится традицией проведение различных семинаров и курсов лекций по повышению квалификации и по управлению библиотеками.

Переход к новому стилю руководства безотлагательно требовал переподготовки административных работников, чтобы ознакомить их с основными принципами современного стиля управления (например, управление с целевыми установками, плановые программы распределения бюджета, участие в принятии решений).

В процесс принятия решений необходимо вовлекать сотрудников библиотеки (с сохранением решающего голоса за администрацией), что даст им возможность выйти за рамки своего участка работы и быть в курсе дел всего учреждения.

Коммуникация (обмен информацией) является одной из самых сложных проблем крупных учреждений, и библиотеки не

представляют исключения. Традиционная организация по отделам, при которой, к примеру, каталогизаторы знают очень мало о делах справочно-библиографического отдела, мешает обмену информацией внутри библиотеки.

Библиотекарь наших дней обладает достаточно высоким уровнем образования и квалификации, чтобы активно участвовать в общей организации работы библиотеки. Эффективными средствами обмена информацией являются информационные листки, производственные совещания, распространение протоколов этих совещаний и др. Информация должна своевременно передаваться как сверху вниз, так и снизу вверх, а также и между отделами. Важно преодолеть нежелание (часто оправданное) работников отрываться от своих дел и тратить рабочее время на ознакомление с общими делами и участие в них.

Учитывая необходимость скорейшего и эффективного решения новых административно-управленческих проблем, с которыми сталкиваются и будут сталкиваться крупные библиотеки, Ассоциация научных библиотек, которая объединяет крупные вузовские и научные библиотеки, учредила Бюро исследований проблем управления (Office of Management Studies). Во многих библиотеках были разработаны программы перестройки управления. Так, в 1968 г. начато осуществление такой программы в библиотеке Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Существенно изменились функции и организационная структура библиотеки. Работой библиотеки (точнее, библиотек факультетов и колледжей) руководят комитеты, большое внимание уделяется обмену информацией.

В 1970-71 гг. фирмой экспертов по управлению(Booz, Allen & Hamilton) было проведено обследование организации и расстановки кадров в библиотеках Колумбийского университета, в результате которого были разработаны рекомендации по улучшению обслуживания и укреплению руководства, с тем чтобы эти рекомендации можно было применить и в других библиотеках.

Привлечь сотрудников к участию в управлении и принятии решений нелегко; трудно также ожидать, что руководство библиотек быстро и без колебаний перейдет к новым неиспытанным методам. Тем не менее, некоторые библиотеки уже предпринимают шаги в этом направлении. Так, в Библиотеке конгресса недавно созданы бюро по вопросам предоставления равных возможностей проявить свои способности (equal employment opportunity) и по поощрению активной деятельности (affirmative action) сотрудников. Программа поощрения активной деятельности предусматривает учебные программы и консультации для тех, кто заинтересован в своем продвижении. В библиотеке Калифорнийского университета в Беркли имеются должности координатора по вопросам поощрения активной деятельности, координатора по повышению квалификации, а также должность координатора по учебным курсам без отрыва от основной работы.В функции последнего входит перевод на более высокооплачиваемые должности и привлечение к участию в семинарах, лекциях и курсах, цель которых-знакомить с новшествами, техническими достижениями и проч. В частности, в феврале 1974 г. был организован семинар по

вопросам обмена информацией, который посетили 75 человек. Сотрудники узнали много полезного о системе и формах обмена информацией внутри учреждения, кроме того, познакомились с теми коллегами, которых прежде знали лишь по телефонным разговорам.

За последние годы в штатных расписаниях библиотек появились должности, требующие отнюдь не сугубо библиотечной подготовки; их занимают представители коммерческих фирм, специалисты по программированию и ЭВМ и др.

Автоматизация и другие технические средствабезусловно, определят в будущем формы, которые примет реорганизация библиотек. Однако проблема людских ресурсов является более сложной и не поддается автоматизации. Все люди различны и любят, чтобы таковыми их и считали. Новый, обязательно индивидуальный, подход к руководству кадрами поможет решить многие сложные задачи.

Substitute this trans. + NIV/520
See previous one in French

Nouvelles façons de concevoir la gestion du personnel

La rapide croissance des Bibliothèques Universitaires ces dernières années a nécessité des changements dans la gestion du personnel. Parmi ces changements, on trouve la réévaluation des activités du personnel et de sa politique. Quelques uns de ces changements ont été amenés par une loi réglementant de justes pratiques d'emploi, des possibilités d'emploi égales et une action effective. En même temps que cette législation, une certaine conscience sociale est apparue, mise en évidence par l'accroissement des demandes du personnel d'être consulté sur des questions les touchant ou touchant leur travail.

Des méthodes de gestion empruntées au monde des affaires ont été introduites dans les Bibliothèques, dans cet effort de donner au personnel la possibilité de "participer", chose que les entreprises privées avaient déjà reconnue. Plusieurs Bibliothèques universitaires, parmi lesquelles Cornell, Columbia, les Bibliothèques de l'Université de Californie à Berkeley et Los Angeles et la Bibliothèque du Congrès ont, de manières différentes, essayé de faire participer le personnel à la prise des décisions concernant leur travail et de donner des possibilités de promotion personnelle, dans le cadre évidemment de la fonction générale de la Bibliothèque. Le développement du personnel est devenu un élément des plus importants dans beaucoup de programmes de travail avec le personnel. De tels programmes donnent la possibilité de progrès et de développement des Bibliothèques particulières parce que des plans sont faits pour répondre aux nouvelles demandes des techniques et services que les Bibliothèques peuvent fournir. De mes observations aux Etats-Unis, il ressort qu'une planification plus grande pour donner plus de signification au travail de chacun impliquera la reconnaissance de la capacité des individus de contribuer au développement et à l'organisation des structures.

Jane G. FLENER - Bibliothécaire d'Université adjointe
Université de Californie - Berkeley

Nouvelles conceptions de la gestion du personnel
Gestion personnalisée du personnel

Jane G. FLENER - Bibliothécaire d'Université adjointe
Université de Californie - Berkeley

Les Bibliothèques ont rapidement grandi ces vingt-cinq dernières années et beaucoup de changements sont intervenus dans leur environnement. Pendant les riches années 60, avec les changements dans la façon de vivre et l'accroissement général de la conscience sociale, les Bibliothécaires ont commencé à voir leur rôle sous des angles nouveaux et différents. Beaucoup de Bibliothécaires ont voyagé à l'étranger ; un nombre encore plus grand en Amérique -grâce à des contacts professionnels avec des Bibliothécaires d'autres institutions- trouvèrent une base pour comparer les différents systèmes. Les intellectuels étaient en contact avec des collègues aux intérêts similaires dans le monde entier.

Aux Etats-Unis, il y a eu une plus forte demande d'établissements d'éducation supérieure, afin de répondre aux désirs d'un plus grand nombre de gens instruits. En retour, ceci a créé le besoin de réservoirs de connaissance et parallèlement, les Bibliothécaires ont dû permettre un meilleur accès à cette connaissance. La construction de nombreuses et vastes Bibliothèques qui a suivi a eu souvent une influence qui a bouleversé le service et l'organisation sociale des Bibliothèques. Ces Bibliothèques ont eu besoin de différentes sortes de Bibliothécaires : architectes, comptables, programmeurs, analystes, directeurs du personnel.

Au début, les problèmes se sont développés dans cette ambiance dynamique. La taille des Bibliothèques à elle-seule suffisait à accroître les problèmes, qui en eux-mêmes étaient souvent familiers. La

loi fédérale des Etats-Unis a établi des normes afin d'assurer une juste politique d'emploi et d'égales chances aux personnes de toutes les races, croyances et des deux sexes. L'attribution des fonds fédéraux des Etats-Unis pour les Bibliothèques, qui étaient considérables pendant les années 60 était maintenant faite sur la base de la conformité des Bibliothèques aux normes fédérales. Les Bibliothèques firent plus attention à ce que la sélection soit faite sans aucun préjudice.

Bien que les organisations de travailleurs aient été actives depuis longtemps dans les Bibliothèques, leur fonction était au départ sociale. Cependant, ces dernières années, ces organisations ont été une tribune permettant d'exprimer les intérêts du personnel : horaires, salaires, conditions de travail et promotion. Des syndicats organisés ont fait leur apparition dans les Bibliothèques vers les années 60.

Malgré l'expansion des fonctions de la Bibliothèque pendant ces années, l'organisation de la gestion des Bibliothèques s'est un peu dégradée. Les directeurs de Bibliothèques n'avaient pas appris par l'expérience d'autres organisations comment s'occuper d'un personnel nombreux, et les personnels n'avaient pas fait connaître leurs besoins de façon assez efficace. Les gestionnaires des Bibliothèques concentrèrent leur énergie sur le développement des grandes collections de livres -activité qui n'est malheureusement plus possible financièrement à cette époque de notre histoire. Ironie du sort, il apparaîtrait même plus important de former un personnel bien préparé et désireux de rendre ces grandes collections plus facilement accessibles pour le lecteur d'aujourd'hui.

Les Bibliothécaires du secteur universitaire en sont arrivés au point suivant : ils doivent être aussi instruits que les universitaires mais ils n'ont pas les mêmes compensations ni les mêmes avantages et n'ont pas la parole dans les affaires de l'Université. A cause de ce sentiment de frustration, les Bibliothécaires ont demandé d'être reconnus comme personnel universitaire ; cette demande a fourni l'occasion de s'organiser en commun. Le degré d'espoir des Bibliothécaires continue à augmenter en même temps que croît le besoin des Bibliothécaires ayant de nouveaux diplômes universitaires.

Vers 1965, on commença à réorganiser les Bibliothèques dans le but d'une meilleure gestion. Davantage de Bibliothèques reconnurent la nécessité d'appliquer certaines compétences et techniques des affaires afin d'être plus efficaces. Des programmes et des groupes de travail sur la gestion des Bibliothèques commencèrent à apparaître. Quelques-uns furent subventionnés par des fonds fédéraux, d'autres par des écoles de Bibliothécaires de tout le pays.

Le changement vers un nouveau style d'administration nécessita la formation de ceux qui travaillaient depuis longtemps sous l'ancienne organisation selon les principes de la nouvelle gestion (gestion par objectifs, programme planifié des systèmes de comptabilité, participation à la prise des décisions). Les gestionnaires des Bibliothèques ont quelquefois eu une période difficile d'adaptation aux nouvelles façons d'agir mais ils ne sont pas les seuls à être confrontés à des problèmes d'adaptation. Contrairement à toute attente, même les membres du personnel plus jeunes souvent ne comprennent pas tout-à-fait le but des nouvelles techniques de gestion. Des cours sont donc nécessaires pour familiariser tout le personnel avec les techniques et responsabilités des processus de décision. Ce n'est pas facile. Mais les Bibliothécaires ont commencé à se rendre compte qu'ils devaient suivre les événements de leur Bibliothèque surtout s'ils désirent avoir un poste différent de leur affectation habituelle. Et souvent les candidats déjà dans la Bibliothèque sont ceux qui conviennent le mieux aux nouveaux postes. Pendant ces années de richesse, on demandait souvent aux Bibliothécaires d'apprendre un nouveau langage ou d'étudier les utilisations de l'ordinateur dans les Bibliothèques. On a encore besoin de ces qualifications. Le Bibliothécaire ne peut plus être considéré (si cela a jamais été le cas) comme une personne renfermée, cloîtrée, mais comme quelqu'un qui exprime

les besoins et désirs de sa profession et qui recherche les moyens d'un plus grand développement personnel.

Un des moyens d'intéresser le personnel aux opérations de la Bibliothèque était de les faire participer au processus de la prise des décisions, qui était auparavant le domaine réservé des gestionnaires. Pour la première fois, de nombreuses Bibliothèques ont essayé de déterminer leurs buts avec la contribution du personnel et une organisation commune pour accomplir ces buts. On pensait que le personnel avait quelque chose à dire sur les question qui le concernaient ou sur les décisions qu'il devait exécuter. Cependant, l'administration de la Bibliothèque continuait à conserver l'autrorité en ce qui concernait la décision finale.

Les communications sont toujours citées comme un problème majeur des grandes organisations et la Bibliothèque n'y fait pas exception. L'organisation traditionnelle par départements -avec des catalogueurs sachant peu de choses sur les besoins du personnel de référence, et tous les deux assez peu au courant des opérations concernant les périodiques- ce qui constituait un véritable obstacle à ce que des communications formelles s'établissent dans la Bibliothèque. Des communications effectives entre le personnelexigent doncune planification et l'assurance que le personnel soit informé des questions professionnelles et ait la possibilité de participer.

Nous avons maintenant des Bibliothécaires qui ont une base culturelle et une instruction plus étendues. Pourquoi ne joueraient-ils pas un rôle important dans les opérations d'ensemble ? Ceci bien sûr donne davantage de responsabilités aux Bibliothécaires qui prennent les décisions professionnelles et cela soustrait un temps considérable de leur travail habituel. Bien que quelques-uns acceptent une plus large utilisation des qualifications du Bibliothécaire, un grand nombre de membres du personnel estiment que leur poste habituel est plus important et plus intéressant que d'avoir à considérer les problèmes de quelqu'un d'autre

en fonction de la participation du personnel. Cette organisation exige sans aucun doute beaucoup de temps et la récompense n'est pas toujours immédiatement évidente. Cela ralentit aussi le rendement de la Bibliothèque. Bien qu'il soit important pour le personnel de développer toutes ses possibilités, il est aussi important pour la Bibliothèque de remplir ses fonctions traditicnnelles ; tout le monde ne peut pas avoir un travail passionnant 40 h par semaine. La responsabilité du groupe pour la prise des décisions peut aussi ralentir les travaux de la Bibliothèque. Les représentants des Bibliothécaires pourraient vouloir consulter leurs collègues sur des questions importantes et cette façon d'agir tend à freiner la décision.

L'un des aspects de la participation active du personnel a été orienté vers la promotion et l'emploi et ensuite l'analyse par ses pairs. Le développement de l'analyse par ses pairs a fait surgir un certain nombre de problèmes. Bien que la faculté utilise un processus similaire, leurs relations de travail diffèrent de celles des Bibliothécaires. Le personnel de faculté travaille individuellement alors que le Bibliothécaire, la plupart du temps, travaille en relation d'interdépendance très étroite avec ses collègues afin de remplir ses tâches et de répondre aux besoins des lecteurs. Ainsi dans le cas des Bibliothécaires, les jugements critiques de leurs collègues pourraient détériorer leurs relations de travail. De plus, déterminer les activités professionnelles d'une Bibliothèque et établir des normes d'exécution est un peu plus difficile pour les Bibliothécaires que pour les membres de la faculté qui font déjà par tradition une telle évaluation.

Afin de préparer le personnel à travailler dans un environnement en perpétuel changement, beaucoup de Bibliothèques donnent des possibilités de suivre des cours sur le temps de travail. Quelques-unes ont donné un salaire plus bas, et, dans quelques cas, un financement a été accordé pour des cours directement reliés aux tâches du personnel de la Bibliothèque. Des groupes de travail internes, destinés à améliorer les perfor-

mances du personnel et à le préparer à un plus grand développement et à une promotion, sont tenus par des animateurs d'enseignement. De plus, de bons programmes de développement du personnel peuvent profiter à la Bibliothèque et à son personnel. Le personnel peut être encouragé à suivre des cours en relation avec ses tâches ; à visiter d'autres Bibliothèques similaires ; à changer de poste à l'intérieur de la Bibliothèque et ainsi à apprendre le plan général des opérations d'une Bibliothèque ; et à rechercher des tâches professionnelles en dehors de son travail régulier. Le personnel qui participe est exigeant quant à la réalisation des buts de la Bibliothèque et donc des cours appropriés doivent être organisés.

La direction, comme par exemple le chef de la Bibliothèque, aura une grande influence sur la façon dont se considère le personnel et dont il voit ses relations avec les mêmes buts de la Bibliothèque qu'il a aidé à déterminer. Ce qui est encourageant, c'est que l'administration de la Bibliothèque et le personnel ont la même optique sur les buts de la Bibliothèque et peuvent les mettre en oeuvre de la façon la meilleure pour cette Bibliothèque particulière. La meilleure méthode pour une Bibliothèque n'est cependant pas forcément la meilleure pour une autre. La direction traditionnelle du personnel et les méthodes de travail dicteront en partie la façon dont chaque Bibliothèque parviendra à l'accomplissement de ses buts. De bonnes communications entre les membres du personnel sont de toute façon essentielles, par l'intermédiaire de bulletins, réunions du personnel, distribution de comptes-rendus de commissions et de documents nationaux et locaux intéressants, ainsi que tout autre moyen adapté utilisé dans la Bibliothèque. Les communications vers la Direction, de même que celles vers la base sont aussi importantes. Il faudrait prêter attention à développer des "couloirs" permettant à l'information de circuler du personnel vers l'administration aussi bien qu'entre les membres du personnel. Les informations doivent traverser les différents services et départements si la participation du personnel doit devenir une méthode de travail profitable.

Puisque l'un des buts majeurs de la plupart des Bibliothèques est de servir sa communauté, il est nécessaire d'avoir un personnel instruit et capable afin d'exploiter les ressources de la Bibliothèque pour le plus grand bénéfice de ses lecteurs. Chaque membre du personnel doit exécuter les tâches qu'il fait bien et pour lesquelles il est reconnu comme compétent par ses collègues et l'administration. La satisfaction de son travail, ainsi qu'une rémunération juste, dans une ambiance d'émulation, semblent être parmi les premières conditions de bonnes performances du personnel. Dans certains endroits, il a fallu apprendre à diriger à ceux qui devaient superviser le travail des autres et à en être responsables. On leur apprend certaines techniques comme par exemple utiliser une critique constructive et travailler dans une situation dynamique plutôt que statique. Les animateurs pour le développement du personnel et les cours internes sont nommés en fonction du nombre du personnel. Ces animateurs aident les membres du personnel à s'assurer les cours nécessaires pour devenir plus efficients à leur poste et pour être prêts pour de meilleures postes lorsqu'ils sont disponibles. La reconnaissance de la valeur de l'individu et l'intérêt pour le développement des personnes sont inhérents à cette approche. Avec de tels membres du personnel désignés pour s'occuper des problèmes de travail et trouver une solution sur une base individuelle, on donne au personnel la possibilité d'avancer à sa propre allure. De cette façon, la Bibliothèque peut progresser vers ses propres buts tandis que les individus travaillant à la Bibliothèque peuvent de la même façon remplir leurs objectifs personnels.

Cependant, on a besoin de temps et d'argent pour ces programmes de développement du personnel. Souvent le personnel n'aime pas prendre du temps sur son travail pour participer. A mon sens, il faudrait respecter cette opinion ; il faut espérer que si cette nouvelle méthode réussit, il n'y aura pas besoin d'encourager la participation. Cependant, les membres du personnel qui ne sont pas intéressés par les opérations

d'ensemble de la Bibliothèque auront probablement peu de contribution à apporter au-delà de leur zone immédiate de responsabilité. Il faut prévoir des fonds et prendre du temps pour ces questions en accord avec les services de la Bibliothèque et la commission de l'Université

Une responsabilité nouvelle ou accrue n'est plus l'unique point de départ de la promotion dans beaucoup de Bibliothèques Beaucoup de schémas de promotion permettent à ceux qui excellent dans une spécialité d'atteindre le plus haut échelon sans de plus grandes responsabilités administratives Bien que ce changement semble être une plus grande percée, sa mise en place semble loin d'être simple. Nous devons travailler à développer de nouvelles normes de promotion et des lignes de conduite pour y arriver. L'évidence de la responsabilité professionnelle exigée par de nombreux postes administratifs demandera que l'on soit très attentif pour le début.

La disposition du personnel peut être aussi un moyen intéressant pour les Bibliothécaires de répartir les tâches de la Bibliothèque tout en préparant un plus vaste but professionnel. Des affectations temporaires pourraient mettre au courant un Bibliothécaire travaillant avec le personnel du système en mettant sur ordinateur les périodiques ou l'information documentaire ; un Bibliothécaire de référence travaillant à temps partiel dans le service des documents ; ou un échange de membres du personnel de référence dans différents services de la Bibliothèque pour leur donner une idée des demandes des lecteurs sur les ressources de la Bibliothèque. Tout ceci est une grande rupture avec le passé où une structure bureaucratique et hiérarchisée était en relation avec la production.

L'intérêt pour l'individu est inhérente à toutes ces façons de travailler avec les gens dans les Bibliothèques. Une large priorité aux ressources humaines est à l'ordre du jour, et ceci se reflète au plan national dans les législations récentes , par exemple : la loi sur une politique de juste emploi, décret d'application n° 11246, concrétisant la non-discrimination et l'action positive.

Reconnaissant le besoin d'une nouvelle façon de considérer les problèmes qui se posent aux plus grandes Bibliothèques, l'Association des Bibliothèques de recherche, composée des plus grandes Bibliothèques d'Université et de Recherche des Etats-Unis et du Canada, a créé un Bureau d'Etudes de la gestion. Dans les années 60, il y a eu un mouvement en faveur du changement dans les grandes Bibliothèques. La Bibliothèque de l'Université de Californie à Los Angeles a commencé son programme de révision de son organisation en 1968. Depuis cette époque, la Bibliothèque du campus de Los Angeles a entrepris de vastes changements dans ses méthodes de travail. Il y a une série de commissions qui s'occupent de toute une gamme d'activités et conseillent sur la politique à suivre. Ce processus est constamment revu et détaillé au fur et à mesure que le personnel et l'administration apprennent à travailler avec davantage d'efficacité à l'intérieur de la nouvelle structure. Les communications ont été l'une des premières préoccupations de ce processus.

La Bibliothèque de l'Université Cornell est une autre Bibliothèque parmi les plus grandes qui a investi beaucoup de temps et d'argent dans un nouveau style de travail. Une structure par commissions offre au personnel des possibilités d'apprendre des principes de gestion dans des groupes de travail internes, et plus récemment un programme spécial de l'Association américaine de gestion a été établi. Comme il faut du temps pour que les résultats de ces nouvelles façons d'agir soient établis, tout leur retentissement n'a pas encore été déterminé.

Résultant de l'intérêt de l'Association des Bibliothèques de recherche, les Bibliothèques de l'Université Columbia ont participé à une étude de Booz, Allen et Hamilton. Cette maison de consultants en gestion a lancé une enquête détaillée sur l'organisation et la répartition du personnel des Bibliothèques de l'Université Columbia en 70-71. Le but de cette étude était de renforcer les services de la Bibliothèque de Columbia et de donner un guide pour améliorer les autres Bibliothèques universitaires.

Depuis cette étude, beaucoup de Bibliothèques universitaires se sont engagées dans la révision de la gestion et le programme d'analyse patronnés par le bureau d'études en gestion de l'Association des Bibliothèques de recherche. Ces études ont abouti à des recommandations sur la façon de considérer le personnel telle que : fournir de nouveaux postes spécialisés afin d'ajouter de nouvelles qualifications aux programmes des Bibliothèques ; intensifier les possibilités pour le personnel de participer à la prise des décisions et à la définition de la politique ; créer de nouveaux schémas de promotion afin de permettre aux individus de poursuivre leurs intérêts professionnels, intellectuels ou administratifs.

Un tel intérêt pour les nouvelles méthodes de gestion des Bibliothèques devrait mener à une expérimentation plus poussée dans le domaine des problèmes du personnel et éventuellement amener un mode de travail plus satisfaisant pour la Bibliothèque tout entière. Engager le personnel dans la politique de la Bibliothèque n'est pas facile à accomplir et on ne peut pas attendre d'une vaste organisation qu'elle change rapidement d'un mode de travail bien établi à une méthode inconnue sans une hésitation normale de la part de beaucoup de ceux qui sont concernés, et les moindres d'entre eux ne seront pas ceux qui ont des postes administratifs.

Quelques-unes de ces recommandations ont déjà été interprétées et mises en pratique par plusieurs Bibliothèques. La Bibliothèque du Congrès, par exemple, a dû, par ses obligations, se conformer aux réglements fédéraux. Ces deux dernières années, des bureaux pour l'égalité devant l'emploi et des programmes d'action positive ont été créés. Le programme d'action positive donne des programmes de cours et des conseils pour des individus intéressés par un plan de promotion. La Bibliothèque de l'Université de Californie, Berkeley, a des postes d'animateurs d'action positive et d'animateurs de développement du personnel ; de plus, il y a un poste bien défini d'animateur pour l'enseignement interne qui travaille avec le personnel pour améliorer les performances et encourager la participation aux cours, groupes de travail et instituts destinés à accroître la connaissance des nouvelles techniques et permettre la promotion tout en répondant aux besoins de la Bibliothèque.

Afin de faire participer le personnel à la planification, la Bibliothèque du campus de Berkeley a créé une commission de développement du personnel avec des membres professionnels et non-professionnels nommés par la commission de conseil des Bibliothécaires et la section Berkeley de l'assemblée des Bibliothécaires de l'Université. Ce groupe a établi un rapport faisant des recommandations pour un programme de développement du personnel et a cité les communications comme un des problèmes de base. Après avoir consulté des personnes compétentes dans le domaine du développement du personnel et de la formation permanente, la commission de développement du personnel a décidé qu'un groupe de travail sur les communications devrait se tenir pour attirer des participants de tous les niveaux de la Bibliothèque. 75 membres du personnel à peu près participèrent à ce groupe de travail en février 1974. Les membres du personnel étaient invités mais n'étaient pas obligés d'y assister. En fait, il n'y eut pas de place pour toutes les personnes qui l'avaient demandé. Maintenant un "module" se développe avec des spécialistes des communications afin que ce groupe de travail puisse continuer avec les membres du personnel qui avaient assisté au groupe de travail de février afin de faciliter les choses. Ce sera un genre de groupe de travail sur les communications tout-à-fait différent de celui composé de spécialistes, mais on peut en espérer beaucoup des avantages qui vont résulter de cette manière d'aborder le problème aussi bien que de cette conception originale du groupe de travail. Sans soutien financier et sans l'appui de l'administration de l'Université, ce programme n'aurait pas été possible.

Il est trop tôt pour évaluer tout le bénéfice de ce groupe de travail de l'Université de Californie à la Bibliothèque Berkeley. Cependant, le personnel qui y a participé estime en général qu'il a beaucoup

appris au sujet des données réelles du problème des communications et des pièges à éviter. Un avantage annexe des groupes de travail a été la possibilité donnée au personnel de rencontrer leurs collègues alors qu'ils ne se connaissaient peut-être que par téléphone. Cela a créé une atmosphère qui a permis de développer les rapports entre les membres du personnel par l'intermédiaire du système.

Depuis des années, les Bibliothèques ont employé des spécialistes dans des domaines qui ne sont pas habituellement associés à l'enseignement professionnel des Bibliothèques. Il est devenu relativement fréquent de trouver des "agents d'affaires" dans les grandes Bibliothèques dont le contrôle budgétaire était devenu plus compliqué. Les personnes ayant des connaissances sur les ordinateurs aussi bien que sur les systèmes manuels et automatisés sont devenus de plus en plus nombreux comme personnel régulier dans les Bibliothèques. Comme il a été indiqué plus haut, des gestionnaires du personnel, avec une expérience du monde des affaires et une connaissance de leurs façons d'agir, sont de plus en plus employés dans les Bibliothèques pour compléter les spécialités traditionnelles de service technique et public, administration, livres rares, spécialités de domaine ou de langage.

Dans ces tentatives pour faire correspondre les besoins du personnel avec les demandes des utilisateurs de services de bibliothèque, il faudra examiner plusieurs méthodes. Il faudra reconnaître les aspirations du personnel tout en considérant la possibilité d'y répondre dans le cadre de la communauté universitaire et de la société en général. La nouvelle technique jouera sûrement un rôle des plus importants pour déterminer les méthodes de réorganisation des Bibliothèques qui permettront de répondre aux demandes des lecteurs réclamant des connaissances dans des domaines nombreux et différents d'un grand nombre de membres qualifiés du personnel. Exigeront-ils les grandes collections de livres que nous en sommes venus à considérer comme nécessaires à notre époque ? Ce n'est pas une idée nouvelle et, en raison de la rapidité avec laquelle les prix montent actuellement, il semble improbable que l'on continuera à financer des dépenses de prestige comme dans le passé. Le personnel des Bibliothèques doit très sérieusement tenir compte de ces limitations en définissant ses aspirations. Actuellement, beaucoup de membres du personnel ayant des diplômes dans divers domaines universitaires voudraient avoir les mêmes droits et privilèges que ceux accordés aux universitaires pendant la première moitié du siècle. Il apparaîtrait que ces droits et privilèges ont changé au niveau de l'éducation supérieure. Les Bibliothécaires universitaires continueront-ils à rechercher des droits qui n'existent même plus dans les facultés ?

Dans les années à venir peut-être, les Bibliothèques attireront des personnalités dont l'attitude envers leur situation sera tout-à-fait différente de celle des générations précédentes. Pendant ce temps, nous sommes confrontés au problème suivant : ouvrir au personnel en place des voies leur permettant de prendre position pour s'adapter à une nouvelle façon de voir la bibliothéconomie.

Ceux d'entre nous qui sont dans l'enseignement supérieur sont confrontés à des problèmes de restriction de crédits. D'une façon tout-à-fait réaliste, nous savons qu'il doit y avoir de grands changements et que nous devons nous préparer en développant les compétences permettant de coopérer efficacement aux niveaux régional et national. Chaque Bibliothèque ne sera plus pratiquement indépendante. La dépendance au niveau national des services de la Bibliothèque de Congrès, de la Bibliothèque Nationale de Médecine et de la Bibliothèque Nationale de l'Agriculture est un fait accepté. Comme ces méthodes de travail se développent, les employés des Bibliothèques devront être davantage conscients de la nécessité d'apprendre au personnel comment concilier les techniques des Bibliothèques traditionnelles avec les services plus récents automatisés et mis sur ordinateur.

Rien de ce qui a été dit n'est réellement nouveau. La société est en rébellion contre la dépersonnalisation des relations qui résulte des grandes organisations. Il semblerait que nous allons vivre quelque temps dans une société où nousserons considérés comme des nombres à gérer. Cependant, il est beaucoup plus difficile de vivre en tenant compte de l'élément humain qu'il n'est possible de mettre en ordinateur. Les gens sont différents et aiment être considérés comme tels. La nouvelle conception du personnel reconnait ce besoin humain d'être reconnu comme un individu avec ses caractéristiques distinctives. Il est à espérer que dans les années à venir nous pourrons montrer que l'organisation de nos Bibliothèques offre cette reconnaissance et des possibilités de développement individuel dans le cadre des besoins du personnel et de la nécessité pour la Bibliothèque de fournir des services à ses lecteurs.

Comme nous voyons que nos Bibliothèques changent, il va nous paraître nécessaire de préparer le personnel à évoluer dans le nouvel ordre de la Bibliothèque en lui donnant des possibilités de comprendre les nouvelles techniques. Celles-ci doivent être modifiées pour permettre de donner de meilleurs services aux lecteurs et de mettre à leur disposition à la fois les matériaux traditionnels, imprimés, et les moyens d'information plus nouveaux. Je ne prévois aucun moyen de réaliser cela uniquement dans la structure des Bibliothèques existantes, mais j'ai l'impression qu'il faudra beaucoup de tentatives pour que les besoins du personnel soient satisfaits et pour rendre la Bibliothèque plus efficace pour la satisfaction de ses utilisateurs. Cela pourrait signifier qu'il faut un personnel spécialement formé pour conseiller le personnel et donner des suggestions pour développer les techniques rendues nécessaires par une plus grande mobilité, ce qui sera un attrait pour beaucoup. Il est possible que certains n'aient pas choisi ce changement et préféreraient rester au même poste qu'ils trouvent intéressant. Il ne serait pas conseillé de forcer la situation, à mon avis, mais un changement progressif ne doit pas être refusé. La direction, en donnant des possibilités différentes sera un élément important à une transition facile.

J'espère que le champ d'activité de la bibliothéconomie saura satisfaire l'imagination et le respect de l'individu, aussi bien du côté du personnel que des lecteurs.

L'auteur a obtenu une bourse du "Council on Library Resources" en 71-72 ; pendant ce temps, il a visité douze des plus grandes Bibliothèques universitaires des Etats-Unis en étudiant la participation du personnel à la prise des décisions dans ces Bibliothèques. Beaucoup des observations qui figurent dans cette communication sont un résultat de cette expérience.